

DOANH THU PHỤ TRỢ

Phần 11

Định giá để có được lợi nhuận?

Chúng tôi đã định giá theo kiểu tùy chọn theo nhu cầu trong 6 năm và hình thức này khá phổ biến với các khách hàng của chúng tôi... Khoảng 47% khách hàng thường chọn sản phẩm có giá cao hơn vì các thuộc tính của nó, kể cả khi những giá thấp hơn khả dụng...

(Motie Brewer, CEO của Air Canada, 4/2009)

11.1 Các mục tiêu chính sách định giá của hãng hàng không

Định giá là một trong những yếu tố cơ bản của việc quản lý hãng hàng không. Nó không chỉ đơn thuần là vài sản phẩm và đặc tính của dịch vụ được lên kế hoạch và kết hợp với nhau để tạo ra nhu cầu. Nó là cơ chế quan trọng mà thông qua đó nhu cầu cho các dịch vụ hàng không tương thích với nguồn cung. Mục đích căn bản của hãng hàng không là phải bán được hết tải cung ứng với mức giá có thể tạo ra lượng nhu cầu dồi dào đảm bảo mức lợi tức hợp lý. Mà là xoay quanh việc các hãng hàng không định nghĩa như thế nào là lợi nhuận hợp lý. Với một vài hãng hàng không thuộc sở hữu nhà nước, nó có thể là ít hơn mức hòa vốn. Với những hãng khác nó có thể được đo lường dựa trên lợi suất (rate of return) đầy đủ của cổ đông hoặc mục tiêu lợi nhuận trên giá trị tài sản. Vài hãng hàng không còn đi xa hơn nữa khi không chỉ tạo ra được lợi suất mục tiêu trên tài sản hiện tại mà còn tạo ra quỹ dự phòng hợp lý để tự huy động vốn, càng nhiều càng tốt, đủ để lựa chọn việc mua thêm các tài sản mới chẳng hạn như phi cơ. Singapore Airlines xuất hiện trong những năm gần đây đã và đang đi theo cách làm này. Vì vậy mục tiêu lợi nhuận trong việc định giá của hãng hàng không có thể có ý nghĩa khác nhau cho từng hãng hàng không khác nhau.

Thực ra, lợi nhuận mục tiêu cũng có thể xác định dựa theo thước đo thời gian. Trong khi các hãng hàng không quan tâm nhiều đến doanh thu hiện tại, vẫn có những hãng khác có thể nhấn mạnh đến lợi nhuận lâu dài. Họ có thể chuẩn bị sẵn sàng từ bỏ lợi nhuận hiện tại để bảo đảm doanh thu lâu dài. Khi ra mắt một dịch vụ hoặc tham gia vào thị trường mới, các hãng hàng không thường chấp nhận đánh đổi thua lỗ trong ngắn hạn với kỳ vọng đạt được lợi nhuận trong dài hạn. Thua lỗ trong hiện tại có thể bị làm trầm trọng thêm bởi vì nhu cầu phải đưa ra mức giá thấp hơn để có thể giành lấy và thiết lập thị phần.

Với những hãng hàng không thuộc sở hữu nhà nước, đặc biệt là trong những năm đầu, lợi nhuận thường ít quan trọng hơn là đạt được những lợi ích gián tiếp, chẳng hạn như kích thích nguồn thu của ngành du lịch và các ngành liên quan hoặc đảm bảo sự kết nối hợp lý của hàng không quốc tế. Lợi nhuận có thể được xem là mục tiêu kỳ vọng trong dài hạn hơn là ưu tiên ngắn hạn. Đó chắc chắn là trường hợp của các hãng hàng không khu vực vùng Vịnh, chẳng hạn như hãng Qatar

Airways, được thành lập năm 1993, và hãng Etihad Airways, được sáng lập bởi Adu Dhabi vào năm 2003.

Thông thường hầu hết các hãng hàng không quốc tế đều có một mục tiêu lợi nhuận rõ ràng, nhưng đó chỉ là một trong số những mục tiêu của toàn công ty. Những mục tiêu khác cũng tác động lên chính sách định giá. Mở rộng các tuyến đường bay mới hoặc hình thành một thị trường mới phần lớn là mục tiêu tổng thể của công ty. Việc mở rộng bản thân nó cũng có thể là một mục tiêu hoặc mục đích cuối cùng là sự tăng trưởng nhanh chóng hoặc đạt được quy mô hoạt động nhất định. Nhiều hãng hàng không muốn được trở nên lớn mạnh! Lớn mạnh có thể có nhiều lợi thế chi phí từ tăng trưởng, nhưng cuối cùng mục đích của tăng trưởng có vẻ vẫn giống như mục tiêu tối đa hóa doanh thu. Nhưng tối đa hóa doanh thu không có nghĩa là có lợi nhuận tối đa, như Malaysia Airlines đã trải qua vào cuối những năm 1990. Dưới sự quản lý tư nhân nó đã mở rộng nhanh chóng chỉ để xem lợi nhuận bốc hơi một cách không thể kiểm soát đến nỗi mà vào năm 2000 nó được mua lại bởi chính phủ Malaysia. Nếu phát triển thị trường mới hoặc tăng trưởng nhanh chóng là mục tiêu của chính sách định giá của các hãng hàng không, thì chiến lược phải được xem xét tương thích với thực tế. Ở châu Âu trong suốt những năm 1990, Sabena, một hãng hàng không nhỏ bé của Bỉ, cố gắng tăng trưởng trong thị trường các chuyến bay quốc tế đường dài, cạnh tranh với các hãng vận chuyển lớn khác bằng cách đưa ra mức giá cước thấp hơn, đặc biệt là cho các hành khách quá cảnh từ trung tâm trung chuyển tập trung của nó ở Bỉ. Nhưng kết quả đi quá xa và kết thúc thảm họa. Hãng hàng không sụp đổ vào cuối năm 2001.

Tác động chi phí bất lợi của việc đa dạng hóa nhu cầu theo mùa hoặc thậm chí là thường ngày có thể khiến các hãng hàng không sử dụng cơ cấu định giá như là một cách để hạn chế những sự thất thường đó. Có thể bằng cách sử dụng giá cước cao để duy trì hoặc giảm bớt nhu cầu ở mùa cao điểm và thuê quan thấp để kích thích lưu thông ngoài thời gian cao điểm. Những chính sách như vậy có thể làm giảm tổng thu nhập được tạo ra bởi các chính sách mở rộng việc cung cấp các dịch vụ trong thời gian cao điểm để có thể đáp ứng hết các nhu cầu tiềm năng. Nhưng tối đa hóa thu nhập có thể ít quan trọng trong ngắn hạn hơn là duy trì nhu cầu trong mùa cao điểm để giảm thiểu chi phí đơn vị bằng cách không sử dụng sức chứa quá lớn trong giai đoạn cao điểm nhất. Duy trì năng suất như vậy là rất tốn kém, vì nó không được sử dụng trong giai đoạn ngoài cao điểm. Nói cách khác, chính sách tối đa hóa doanh thu có thể làm giảm lợi nhuận.

Định giá có một vai trò cao hơn thế nữa. Về mặt lý thuyết, nó nên là hướng dẫn cho việc đầu tư mới. Khi mà một số lượng khách hàng chuẩn bị sẵn sàng chi toàn bộ chi phí, bao gồm mức lợi nhuận hợp lý, cho các sản phẩm hoặc dịch vụ họ sử dụng vượt quá nguồn cung, sau đó đến lượt các nhà sản xuất đưa ra một dấu hiệu rõ ràng, nếu họ có thể cung cấp nhiều hơn hay cùng một mức, hoặc ít hơn nhu cầu thì mức giá thấp hơn sẽ đủ để tạo ra thêm lợi nhuận. Ngược lại, nếu người tiêu dùng nói chung không tạo ra nguồn thu dồi dào đủ để trang trải toàn bộ chi phí của các dịch vụ cụ thể, sẽ là đại đột khi đầu tư để mở rộng các dịch vụ đó. Nếu định giá được sử dụng như là hướng dẫn để đầu tư xa hơn thì giá cả phải phản ánh sâu sắc chi phí của sản phẩm. Nếu không, nhu cầu có thể cao một cách không tự nhiên hoặc nó có thể bị dập tắt. Hai hoặc ba lần giảm giá vé của tuyến đường bay Bắc Đại Tây Dương đã tạo ra sự gia tăng đột biến về nhu cầu, đẩy hệ số tải lên cao. Một vài hãng hàng không đã hiểu sai dấu hiệu và tăng khả năng cung cấp. Ở đây

chúng ta nhận thấy, cũng như nhiều lần khác, các hãng hàng không đã chèn thêm nhiều ghế, chỉ có thể được lấp đầy nếu bán với mức giá thấp, đã chứng minh một công thức tạo ra khủng hoảng tài chính! Giá vé thấp chỉ khả thi nếu kết hợp với một tỉ lệ nhất định về ghế hạng thương gia và hạng Nhất. Đặt ra thêm các dịch vụ bổ sung để phục vụ riêng lượng khách với mức giá thấp có thể chứng minh có hại bởi nguồn thu tạo ra có thể không đủ để gánh vác các chi phí. Cơ chế định giá, nếu được sử dụng như là hướng dẫn để đầu tư xa hơn, phải được sử dụng một cách cẩn thận.

Tóm lại, vài hãng hàng không quốc tế có mục tiêu duy nhất quan trọng trong chính sách định giá, mặc dù viễn cảnh đạt được lợi nhuận cao không rõ ràng, đặc biệt là với các hãng hàng không tư nhân. Hầu hết đều muốn chính sách định giá của họ đạt được những mục tiêu về nội bộ, nhưng họ cũng có thể có những mục tiêu được áp đặt từ bên ngoài. Một vài hãng hàng không quốc gia được yêu cầu bởi chính phủ của họ kích thích doanh thu của ngành du lịch. Điều đó có thể yêu cầu chính sách vé giá rẻ bất chấp hậu quả của nó ảnh hưởng đến tài chính và vận mệnh của chính hãng hàng không đó. Nỗ lực để đạt được nhiều mục tiêu giá khác nhau cùng một lúc có thể tạo ra xung đột và mâu thuẫn trong chính sách định giá. Những xung đột và rắc rối về vấn đề giá cả đó đang ngày càng gia tăng vì cùng một hãng hàng không có thể theo đuổi nhiều mục tiêu khác nhau trong nhiều phần khác nhau của mạng lưới. Nó có thể cố gắng tối đa hóa lợi nhuận trên một vài tuyến đường, đặc biệt là những tuyến có ít hoặc không có cạnh tranh về giá vé, trong khi trên những tuyến khác mục tiêu quan trọng nhất là nâng cao thị phần hoặc tỉ lệ tăng trưởng. Chấn chấn, trong mọi hãng hàng không, các mục tiêu định giá khác nhau sẽ được áp dụng trong những thời điểm khác nhau và trong những phần khác nhau trong hoạt động của họ.

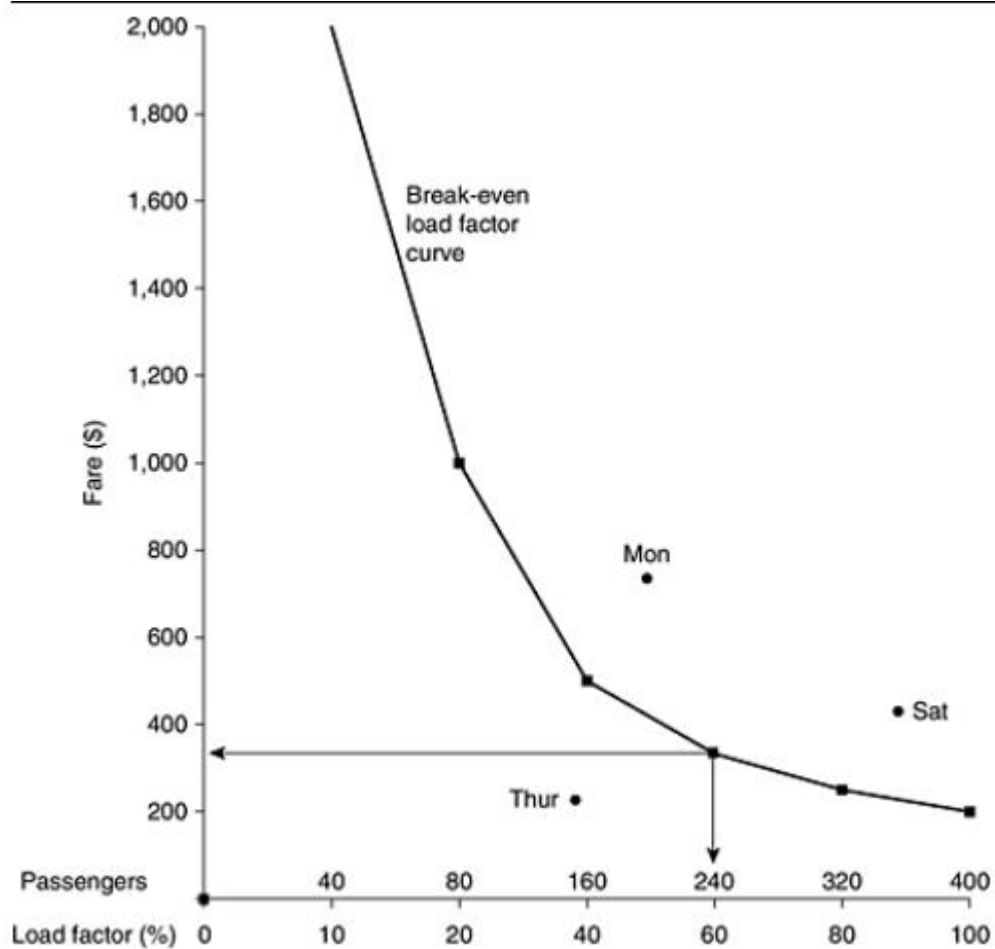
11.2 Ba biến số chủ chốt

Chủ đề của cuốn sách hiện tại về quản lý hàng không là việc làm cho lượng cung của các dịch vụ hàng không, thứ mà ban điều hành hãng có thể kiểm soát được phần lớn, tương thích với nhu cầu cho những dịch vụ đó, thứ mà họ có thể gây ảnh hưởng nhưng không thể kiểm soát, bằng những cách có thể tạo ra mức lợi nhuận hợp lý. Khả năng sinh lợi, dường như là mục tiêu quan trọng của hầu hết các hãng hàng không, phụ thuộc vào việc tăng cường tương tác lẫn nhau của ba biến số, chi phí đơn vị - chức năng của điều kiện cung ứng, doanh thu hoặc lợi tức của đơn vị, và hệ số tải đạt được, cả hai đều liên quan đến nhu cầu. Sự tương tác của ba biến số trên có thể được minh họa bằng cách tham chiếu về một ví dụ cụ thể.

Vào mùa hè năm 2004, trước sự leo thang mạnh mẽ của giá dầu, một hãng hàng không Tây Âu với chiếc Boeing 747-400, 400 ghế ngồi, bay hàng ngày từ sân bay chính của nó đến New York, có thể phải gánh chịu tổng chi phí của một đường bay một chiều vào khoảng 80.000 đô la. Trên cơ sở này, nó có thể có được đường cong hệ số tải hòa vốn (Biểu đồ 11.1). Đường cong này cho thấy hệ số tải mà hãng hàng không cần để hòa vốn với trung bình của nhiều mức giá vé khác nhau hoặc lợi tức (mức vé trung bình là bình quân có trọng số của tất cả giá vé đã trả). Tại bất kỳ điểm nào trên đường cong, giá vé trung bình (theo trực tưng) nhân số lượng hành khách chuyên chở hoặc hệ số tải (trực hoành) sẽ tương đương với 80.000 đô la. Bằng cách thể hiện trên đồ thị mức giá trung bình và mức tải trung bình đạt được trong chuyến bay mỗi ngày trong mỗi tháng hoặc mỗi mùa, có thể thấy được

chuyến bay có lãi hay không. Các điểm đại diện cho ba ngày trong tháng đầu tiên của mùa hè được biểu diễn trong biểu đồ. Trong những ngày thứ Hai hoặc thứ Bảy, sự phối hợp của giá vé trung bình và hệ số tải hành khách đều rõ ràng nằm trên đường cong hòa vốn. Đó là những chuyến bay có lãi. Chuyến bay vào ngày thứ Năm rất có vấn đề! Lợi tức thấp và hệ số tải cũng vậy, trung bình thấp tới khoảng 40%.

Phải làm gì để cải thiện tình hình trên? Hai chiến lược nảy ra rõ ràng ngay lập tức – tăng lượng tải hoặc tăng mức phí. Và sau có còn vấn đề giá vé một chiều, vào thứ Năm trung bình chỉ khoảng hơn 200 đô la, hệ số tải trọng cần được tăng cường hơn 85% để vượt qua đường cong hòa vốn. Điều đó có vẻ là không tưởng. Mặt khác, để hòa vốn với hệ số tải hiện tại là 40%, mức phí trung bình phải nhỉnh hơn gấp đôi lên đến 500 đô la để cơ cấu này có lãi. Nhưng nếu mức phí tăng quá mức, hành khách sẽ phản ứng và rất khó để duy trì cùng một lưu lượng hành khách như vậy. Rõ ràng nhiệm vụ cơ bản nhất cho những chuyến bay vào thứ Năm là cố gắng vượt qua đường cong hòa vốn tại điểm gần nhất. Nói cách khác là cố gắng tăng cả lợi tức trung bình và lượng tải trung bình. Điều đó có thể đạt được nhờ nhắm mục tiêu vào ghế hạng thương gia vốn có giá vé cao, theo đó cải thiện lưu lượng kết hợp, tập trung vào quảng cáo và những thứ tương tự. Có một giải pháp xa hơn: cố gắng làm đường cong hòa vốn thấp xuống và nhích qua bên phải bằng cách giảm bớt tổng chi phí vận hành, thắt chặt quản lý, hoặc nếu có thể, vận hành dịch vụ vào ngày thứ Năm với phi cơ 260-300 ghế ngồi nhỏ hơn, chẳng hạn như phi cơ 777-200, với chi phí hành trình thấp hơn. Các nhà hoạch định cho hãng hàng không có ba biến số có thể tính toán để đạt được lợi nhuận - chi phí đơn vị, mức giá và hệ số tải.



Biểu đồ 11.1: Đường cong hệ số tải hòa vốn. Sự đánh đổi giữa chi phí đơn vị, lợi tức và hệ số tải (tổng chi phí vận hành, đường bay một chiều từ châu Âu đến New York = 80.000 đô la).

(Trục tung: Mức giá (đô la). Trục hoành: Hệ số tải hành khách (%))

11.3 Sự bất ổn cố hữu của giá vé máy bay

Như trường hợp đơn giản ở trên, những người quản lý hãng hàng không phải tung hứng với chi phí, giá vé và hệ số tải để tạo ra sự kết hợp có lời. Đó là một chu trình năng động và tương tác lẫn nhau, tạo ra nhiều khó khăn hơn bởi sự bất ổn vốn có của giá vé trong ngành hàng không. Ngành này đặc trưng bởi chi phí cận biên ngắn hạn, con số gần như bằng không. Nói cách khác, chi phí cận biên để chuyên chở một hành khách thêm vào trên một chuyến bay bởi vì có một ghế trống chỉ bằng chi phí của một bữa ăn bổ sung, phí sân bay của một hành khách, phí khai thác mặt đất và một vài pound nhiên liệu đốt thêm vì khối lượng thêm vào. Vấn đề là, ngay cả khi vận hành với hệ số tải cao ở mức 70% hoặc hơn nữa, có thể vẫn có nhiều ghế trống. Nó không thể được lưu trữ hoặc bán sau đó. Nếu không được bán tại thời điểm sản xuất, số ghế và ghế-km được tạo ra sẽ mất luôn. Điều tương tự cũng xảy ra sức chứa vận tải hàng hóa chưa được bán. Một hãng hàng không cam kết sẽ hoạt động theo một lịch trình đã được công bố cho một mùa cụ thể hoặc một nhà điều hành tour du lịch thuê chuyến cam kết một loạt các chuyến bay thuê chuyến nhận thấy tổng chi phí ngắn hạn này cố định và không thể thay đổi. Vì vậy, nó tạo ra ý thức kinh doanh cố gắng tối đa hóa doanh thu. Cố gắng bán được nhiều sức chứa nhất có thể với mức giá trung bình. Hãng hàng không hoặc nhà điều hành tour bị thúc giục bán bất kỳ ghế trống nào còn lại với mức giá bất kỳ thật ra chỉ trên chi phí cận biên rất thấp để chở thêm hành khách.

Vấn đề là làm sao ngăn chặn được sự giảm sút và chuyển hướng của hành khách, vốn sẵn sàng để đặt sớm và trả mức giá trung bình, chuyển sang trả mức giá thấp hơn. Nếu điều đó xảy ra, tổng doanh thu có thể bị sụt giảm. Trong thị trường mà các quy luật giá được điều chỉnh và thi hành, sự chuyển hướng được ngăn chặn hoặc giảm thiểu bởi những điều kiện được gọi là “hàng rào”, làm hạn chế khả năng khả dụng của những mức giá rất thấp (xem phần 11.5 bên dưới). Trong thị trường mà mức giá không được quy định, hoặc quy định nhưng không được thực thi, chi phí biên thấp của việc chở thêm hành khách (hoặc chở hàng hóa) tạo áp lực giảm mạnh lên mọi mức giá, bao gồm ghế hạng Phổ thông, Thương gia và ghế hạng Nhất. Sự không ổn định cố hữu của những thị trường như vậy thậm chí còn tệ hơn nếu nó được tự do hóa rộng rãi và không có sự kiểm soát nào về số ghế có thể chở hoặc việc gia nhập của những hãng vận tải mới có dễ hay không. Nó thường trong điều kiện dư thừa tải quá cao đến nỗi mà các hãng hàng không hầu hết đều phải dùng đến chi phí biên. Sau khi bãi bỏ hoàn toàn hệ thống nội địa Mỹ, mối quan hệ giữa chi phí và giá cước trong đầu những năm 1980 phần lớn biến mất. Mức giá thường được xác định bằng các yếu tố cạnh tranh và trên nhiều tuyến đường mức phí này gần như tương đương chi phí biên dài hạn trong khi trên những tuyến khác chỉ có chi phí biên ngắn hạn mới liên quan đến giá cả.

Trên thị trường quốc tế sự bất ổn của giá vé còn bị làm trầm trọng hơn bởi một vài yếu tố phụ. Một trong số đó đã được đề cập ở phần trên là xu hướng của những hãng hàng không mới thành lập, khi xâm nhập vào thị trường thường cố gắng chiếm giữ thị phần bằng cách giảm mức phí hiện hành. Yếu tố quan trọng và tác động rộng rãi nhất, thậm chí có thể tác động đến những thị trường đã được điều chỉnh, đó là sự khả dụng của chuyến bay thuộc thương quyền 6 trong vận tải hàng không quốc tế. Trong những đường bay từ điểm đến điểm, khi các chuyến bay theo thương quyền 1, 3 và 4 có thể đang cố gắng duy trì sự kết hợp hợp lý mức giá cước khác nhau, những chuyến bay thuộc thương quyền 6 của các hãng hàng không vận

hành qua cơ sở chính của nó ở quê nhà có thể được chuẩn bị để chi trả bất kỳ thứ gì để lấp đầy những ghế trống để mà theo lẽ thương là họ không thể. Mức phí mà khách hàng phải trả của những chuyến bay này thường đặc biệt thấp để bù lại vì hành khách có một chặng nghỉ dài trên đường đến điểm đến của họ. Sự phát triển của các trung tâm trung chuyển tập trung (đề cập ở phần 10.6 trong chương trước) làm vấn đề trầm trọng hơn vì nó làm tăng số tuyến đường thuận tiện với thời gian khả dụng cho nhiều cuộc hành trình. Điều này, cùng với quá nhiều ghế trống sẵn có đã tăng cường mức độ cạnh tranh. Hầu hết những chuyến bay dài trên thị trường quốc tế thường có rất nhiều không gian trống của chuyến bay có thương quyền 6, hoặc thậm chí là thương quyền 5, bảo vệ xung quanh và làm giảm mức phí. Trên một vài tuyến đường có thể có những vấn đề phụ của vài hãng vận tải nhỏ, đó là phí cho tuyến đường gần bằng với tổng phí vận hành. Vì vậy giá vé thấp của tuyến đường có thể không phải là vấn đề quan trọng, đặc biệt là khi hãng nhìn nhận nó như là cách để thu hút khách hàng vào phần còn lại của mạng lưới của họ.

Ví dụ của những trường hợp như vậy và tác động đa dạng của nó trên chi phí có thể được nhìn thấy vào đầu năm 2009 trên tuyến đường từ London đến Singapore (bảng 11.1). Bảng này chỉ ra phí vé khứ hồi thấp nhất của ghế hạng Thương gia với từng hãng hàng không vào cuối năm 2008 cho việc lưu thông vào tháng 2 năm 2009. Trên chuyến bay có thương quyền 3 và 4, hãng British Airways (3.988 bảng Anh) và Singapore Airlines (3.709 bảng Anh) có mức phí cao hơn. Thực tế hãng BA cao hơn SIA bởi vì nó có ít ghế hơn với hai chuyến bay/ngày, so sánh với SIA, ba chuyến/ngày, hai trong số đó là những chiếc máy bay Airbus A308. Hầu hết chuyến bay của hãng BA có điểm đến ở Úc, vì vậy nó có ít ghế hơn cho khách hàng từ London đến Singapore. Qantas có thương quyền 5 trên tuyến này, cũng như là thành viên của một liên minh quốc tế, đối tác của BA, giá vé hạng thương gia thấp nhất của nó cũng tương đương với mức giá vé của BA.

Nhiều hãng hàng không có thương quyền 6, ngoại trừ Malaysia Airlines, tất cả đều có giá vé thấp vào khoảng một nửa của BA hoặc SIA. Trường hợp của các hãng vận tải châu Âu, mặc dù thực tế họ phải chở khách với chi phí cao và chặng đường ngắn từ London đến trung tâm trung chuyển tập trung của nó ở châu Âu, mức phí rất thấp của thương quyền 6 để khuyến khích khách hàng, mặc dù sự bất tiện của việc đổi phi cơ tại một trung tâm trung chuyển tập trung trung gian trên đường đến Singapore. Một trường hợp ngoại lệ là hãng có thương quyền 6, Malaysia Airlines, có mức phí cao đáng ngạc nhiên, hơn cả BA và SIA (4.320 bảng Anh). Thật khó để hiểu lý do tại sao. Trong khi bảng 11.2 mô tả khung giá rất rõ ràng, sự khả dụng của giá vé thấp và rất nhiều ghế trống, hiển nhiên nghĩa là, ngoại trừ hãng hàng không quê nhà BA và SIA, còn lại đều chịu áp lực khủng khiếp của việc cắt giảm phí, đặc biệt là trên những chuyến bay có lượng tải thấp. Họ làm điều đó bằng cách đưa ra giá vé thấp thông qua các hãng du lịch trên internet chẳng hạn như Expedia hay Opodo. Giá vé ghế hạng Phổ thông thậm chí còn đa dạng và dễ thay đổi hơn với mức giá thay đổi liên tục để phản ứng với những điều kiện thị trường đang thay đổi.

Bảng 11.2: Giá vé hạng ghế Thương gia từ London đến Singapore tháng 2/2009.	
Giá vé khứ hồi thấp nhất (bảng Anh).	
Malaysia Airlines	4.320

British Airways	3.988
Qantas	3.988
Singapore Airlines	3.709
Swiss	2.331
Lufthansa	2.065
Emirates	2.058
Qatar Airways	2.001
Air France	1.829
Turkish Airlines	1.669
Ghi chú: Giá vé đưa ra bởi những hãng hàng không vào tháng 11/2008 cho chuyến bay vào đầu tháng 2/2009.	

Trên những tuyến đường khác, sự bất ổn của giá vé có thể tăng cao bởi sự yếu kém trong hoạt động tài chính hoặc các hãng vận tải được chính phủ hỗ trợ. Đáng ngạc nhiên là những hãng hàng không yếu hoặc thua lỗ thường làm giảm giá vé của nó nhiều nhất trên thị trường cạnh tranh để tạo ra dòng tiền mặt dồi dào đủ để chi trả các khoản thanh toán hàng ngày của họ. Vào năm 2000 và 2001, hãng hàng không của Bỉ, Sabena, đối mặt với áp lực tài chính ngày càng tăng đã đưa ra mức giá vé rất thấp để đi từ Atlantic đến châu Phi cho những hành khách từ nơi khác ở châu Âu, sẵn sàng quá cảnh ở trung tâm trung chuyển tập trung của nó tại Brussels. Hãng tuyệt vọng về tiền mặt. Tuy vậy, nó vẫn sụp đổ vào cuối năm 2001. Vài hãng hàng không quốc doanh vẫn tiếp tục vận hành trên những tuyến đường nhất định mà doanh thu và hệ số tải đều không có lời bởi vì sức ép của chính phủ hoặc những nguồn trợ cấp có thể giúp trang trải cho các khoản lỗ. Trong chu trình đó, họ kìm hãm thị trường của những hãng vận tải khác. Cuối cùng, sự sẵn lòng của hãng hàng không để bán toàn bộ ghế hoặc bán riêng từng phân cho các nhà điều hành tour, hãng vận tải gom hàng hoặc các đại lý du lịch làm giảm khả năng kiểm soát giá cước tại mức mà những ghế đó chắc chắn có thể được bán cho cộng đồng.

Chi phí cận biên thấp của việc vận chuyển thêm tải trọng phụ cùng với những yếu tố khác, làm suy yếu sự ổn định của giá, có nghĩa là các hãng hàng không quốc tế thường có động cơ mạnh mẽ để giảm mức phí bay đến mức thường là rất thấp. Đặc điểm của các hãng hàng không quốc tế là như vậy, thậm chí giá vé đã được công bố và thỏa thuận chẳng hạn như đã được thoả thuận qua IATA cũng không được thực thi trừ khi bản thân các hãng quyết định làm điều đó. Thậm chí dưới sự kiểm soát của chính phủ, ở những nơi mà nó còn tồn tại, nó cũng hoạt động không hiệu quả nếu không có sự bằng lòng của hãng hàng không bởi vì họ có thể tìm ra vô số cách để phá vỡ các hạn chế của giá cước đã được quy định. Nếu các hãng hàng không không tự kiểm soát hoặc sự thực thi mức phí và các điều kiện của của phí bay, thì sự bất ổn cố hữu của thị trường vận chuyển hàng không có thể hoàn toàn đẩy mức phí đi đến mức mà không có nhà điều hành bay nào có lãi, ngoại trừ trong ngắn hạn. Nỗi sợ đó trên tất cả đã thúc đẩy các hãng hàng không cố gắng đi đến sự nhất trí với nhau về mức phí và thực thi nó. Một cách để xóa bỏ sự cạnh tranh về giá thực trên các tuyến đường chỉ có hai đối thủ cạnh tranh, hoặc chỉ có hai hãng hàng không có lưu lượng vận chuyển nhiều nhất, đó là hai hãng đó

phải đạt được sự đồng thuận về chuyển bay liên doanh (code-share) hoặc thậm chí là trợ cấp toàn phần, như SAS và Lufthansa đã làm vào năm 1995. Kết quả là, rất nhiều năm sau đó, không có áp lực đi xuống nào về doanh thu trên 6 tuyến đường chính giữa Scandinavia và Đức, từ Copenhagen, Oslo và Stockholm đến Frankfurt và Dusseldorf. Hoạt động được điều hành sau này bởi hai hãng hàng không trên như là một phần của liên doanh, mà không có sự cạnh tranh nào của các hãng vận tải khác, tương tự như độc quyền (Doganis, 2006). Mãi đến năm 2002, Ryanair mới cho ra mắt dịch vụ cạnh tranh đầu tiên giữa Frankfurt và Stockholm, nhưng từ những sân bay đều cách thành phố 120 km. Đến cuối năm 2008, vẫn không có ai cạnh tranh với SAS/Lufthansa trên tuyến Frankfurt-Copenhagen hoặc Dusseldorf-Stokholm.

11.4 Sự ảnh hưởng của internet lên giá vé máy bay

Sự bất ổn vốn có của giá vé máy bay còn tệ hơn, đặc biệt là các chuyến bay ngắn nội địa hoặc trên thị trường quốc tế, bởi sự xuất hiện của internet và lan tỏa nhanh chóng của nó trong 10 năm trở lại đây. Tác động của nó được nhân đôi. Đầu tiên, bằng cách cung cấp cho những người du lịch tiềm năng, những người có quyền truy cập online, kiến thức dễ dàng và ngay lập tức giá vé của tất cả các hãng hàng không. Bỏ qua các hãng du lịch truyền thống, internet đã xoay chuyển quyền lực trên thị trường, từ các nhà cung cấp, các hãng hàng không, trao cho người tiêu thụ. Sử dụng trang web của các hãng hàng không và đại lý du lịch online, người tiêu dùng có thể nhanh chóng đạt được kiến thức gần như hoàn hảo về sự khác nhau của giá vé, lịch trình, ghế trống và các dịch vụ mà hãng hàng không đưa ra. Nó hoàn toàn minh bạch. Điều này đem đến cho người dùng quyền được cân nhắc. Họ có thể chọn hãng hàng không với tất cả mọi thông tin và cơ hội trong lòng bàn tay. Bởi vì trên hầu hết tuyến đường, chất lượng dịch vụ của các hãng hàng không khác nhau khá đồng đều hoặc không quan trọng nếu trên chặng đường ngắn, sự nhận thức của người tiêu dùng về tất cả các phương án giá cả đã củng cố nó như là điểm phân biệt giữa các hãng hàng không. Trên thực tế, rất nhiều thị trường chuyến bay chặng ngắn, internet đã biến du lịch hàng không thành một loại hàng hóa, nơi giá cả là biến duy nhất mà hầu hết nếu không muốn nói là tất cả khách hàng đều dùng nó để chọn lựa. Tất cả những điều này khiến cho việc chọn mức giá và chiến lược hợp lý của hãng hàng không trở nên quan trọng hơn.

Ảnh hưởng thứ hai của internet là nó làm giá vé máy bay năng động hơn nhiều trong thời gian thực. Sự phát triển của hệ thống lưu trữ trên máy tính và sau này là chương trình tự động hóa quản lý doanh thu đã đem đến cho những người kiểm soát hãng hàng không, ít ra là những hãng lớn nhất, thông tin tức thì về giá vé mà những đối thủ của họ đưa ra. Họ cũng có thể quan sát vé được bán ra tốt như thế nào. Internet cho họ khả năng để phản ứng ngay lập tức với giá vé mới hoặc phù hợp hơn mà có thể truyền đi toàn cầu trong vài giây qua website của họ hoặc của GDS. Tốc độ mà giá vé mới được đưa ra để phù hợp với nhiều thị trường là nguyên nhân mới và làm giá vé máy bay bất ổn. Thị trường càng cạnh tranh hơn, sự bất ổn cố hữu của giá vé càng lớn hơn.

Ở thị trường chỉ có vài đối thủ cạnh tranh, nơi mà chất lượng sản phẩm và dịch vụ không khác biệt nhiều lắm, nỗ lực để giành lợi thế cạnh tranh của bất kỳ hãng vận tải nào bằng cách hạ giá có thể không tránh khỏi cũng tương ứng với các hãng khác. Tất cả sẽ đi đến cùng giá như nhau nhưng ở mức ngày càng thấp hơn và

dẫn đến không có một hãng hàng không đạt được lợi nhuận tốt trong điều kiện cạnh tranh như vậy. Chính Internet đã tạo điều kiện cho quá trình sụt giảm này ở mức giá vé.

11.5 Định giá theo các yếu tố chi phí hay theo thị trường?

Trong quá trình phát triển chiến lược định giá, các hãng hàng không quốc tế phải luôn ghi nhớ mục tiêu của việc định giá và sự bất ổn vốn có của giá vé hàng không. Nói chung có hai chiến lược thay thế đã được mở ra cho họ. Thứ nhất là liên kết từng mức vé với chi phí phát sinh để cung cấp những dịch vụ đó cho các đối tượng khách hàng đang trả loại vé này. Đó gọi là “phí dịch vụ” (cost of service), thường được biết là định giá liên quan đến chi phí. Giải pháp thay thế thứ hai là định giá cơ sở các dịch vụ khách nhau không dựa trên chi phí mà dựa trên những gì người tiêu dùng có thể và sẵn lòng trả. Đó là định giá theo thị trường hay định giá theo các yếu tố của nhu cầu. Định giá theo thị trường không phải là không liên quan đến chi phí nhưng mục đích chính là đảm bảo tổng doanh thu trên tổng chi phí hơn là cố gắng bảo đảm rằng từng khách hàng riêng lẻ hoặc theo nhóm sẽ chi trả các chi phí cụ thể của riêng họ.

Trong bốn thập niên cho đến giữa những năm 1980, giá vé máy bay quốc tế và nội địa tăng hoặc giảm được quy định bởi IATA và/hoặc chính phủ (phần 2.7 chương 2). Nếu giá vé chỉ được kiểm soát trên cơ sở hợp lý và định lượng, nó sẽ có vẻ như là liên kết giá vé đã được phê duyệt với chi phí. Vài cơ quan quản lý và chính phủ châu Âu (CEC, 1983) hoặc Ủy ban Liên minh Châu Âu (CEC, 1984) tranh luận mạnh mẽ nhất để ủng hộ chính sách định giá liên quan đến chi phí. Ủy ban Hàng không Dân dụng của Anh trước đó đã liệt kê các nguyên tắc thiết yếu cần phải được thực thi trong việc phát triển chính sách định giá hàng không (CAA, 1977). Nó đề xuất rằng “các loại phí... nên ở mức thấp nhất có thể bảo đảm được những chi phí để điều hành hiệu quả, bao gồm lợi nhuận hợp lý trên vốn đầu tư, mỗi khoản phí nên liên quan đến chi phí, điều khoản giá cước nên hợp lý, đơn giản và có thể thực thi được...”. Trước năm 1978, Hội đồng Hàng không Dân dụng Mỹ đã ban hành các mức phí phải trả khi sử dụng dịch vụ bay của họ dựa trên khái niệm của chính sách định giá liên quan đến chi phí.

Những cuộc tranh luận ủng hộ việc định giá liên quan đến chi phí trong các tiện ích và các dịch vụ vận chuyên xoay quanh hai yếu tố song song về vốn chủ sở hữu và hiệu quả kinh tế. Nó được coi là không công bằng khi một vài hành khách của dịch vụ hàng không phải trả nhiều hơn chi phí cung cấp những dịch vụ đó để hoặc là tạo ra thêm lợi nhuận hoặc để bù vào các khoản trợ cấp chéo cho người tiêu dùng - những người trả ít hơn tổng chi phí của dịch vụ họ dùng. Nếu mức phí phải trả không liên quan đến chi phí, thì họ cũng có thể bị đối xử phân biệt hơn. Điều đó có nghĩa một số khách hàng nhất định bị phân biệt đối xử không phải dựa trên chi phí mà họ phải trả mà trên độ tuổi, tình trạng hôn nhân của họ hoặc, trong vài trường hợp, là họ muốn nghỉ ít hơn 6 đêm tại điểm dừng chân của họ.

Nhưng cũng có nhiều hiệu quả tác động tốt. Nếu giá vé cao hơn chi phí của một số dịch vụ, nhu cầu cho những dịch vụ đó sẽ giảm sút mặc dù sẽ mang lại lợi nhuận nếu cung cấp nó ở mức giá dự trên chi phí. Ngược lại, giá thấp hơn chi phí sẽ tạo ra thêm nhu cầu phát sinh cho một vài dịch vụ đặc biệt và kích thích hãng hàng không mở rộng dịch vụ đó mặc dù mức phí mà khách hàng phải trả không đủ để đáp ứng toàn bộ chi phí của họ. Rõ ràng đó là sự phân bổ các nguồn tài nguyên

không đồng đều. Ở những thị trường cạnh tranh sát sao, nơi mà chỉ có vài hãng hàng không hoặc vài hãng mới tiềm năng, phí khách hàng phải trả cho các dịch vụ khác nhau sẽ có xu hướng được đặt ở mức cao nhất mà hãng vận hành hiệu quả nhất, như đã xảy ra vào những năm 1980 trên thị trường bay thuê chuyến ở Anh. Ở những thị trường, nơi mà cạnh tranh bị giới hạn hoặc những nơi có rào cản ngăn các hãng hàng vận tải mới gia nhập, không có sự cạnh tranh nào để đẩy mạnh giá lên mức mà nhà điều hành hoạt động hiệu quả nhất với chi phí thấp nhất. Cũng có thể có xu hướng tính giá độc quyền hiệu quả cho một số phân đoạn thị trường không co giãn. Áp lực thị trường bảo đảm mức giá phải phản ánh chi phí của bộ máy hoạt động hiệu quả nhất. Cơ quan quản lý và những cơ quan khác, chẳng hạn Hiệp hội Người tiêu dùng, tranh luận rằng điều quan trọng của một thị trường được điều chỉnh mà việc định giá liên quan đến chi phí là cần thiết để đảm bảo cả sự công bằng và mức phí phải trả phản ánh đúng chi phí của một cung cấp hoạt động hiệu quả. Định giá dựa trên chi phí được ủng hộ cả về mặt xã hội, để giảm thiểu sự phân biệt đối xử giữa những người tiêu dùng, và về mặt kinh tế, với niềm tin là nó tạo ra áp lực cải thiện hiệu quả hoạt động của hãng hàng không và phân bổ nguồn lực sản xuất tốt hơn.

Mặt khác, vài cuộc tranh luận có thể đặt ra câu hỏi về nguyên lý của vấn đề giá cả chi phí. Điều đầu tiên trong số đó là không có cách nào thỏa đáng cho các hãng vận chuyển hàng không khi phân bổ chi phí cho một số khách hàng nhất định bởi vì luôn có những khoảng chi phí chung. Có nghĩa là một tỉ lệ cao chi phí cố định đã được phân bổ một cách ngẫu nhiên. Chi phí chung phát sinh trong lúc sản xuất một dịch vụ khác là vô tình. Một chuyến bay thường lệ hàng ngày nhằm vào thị trường khách doanh nhân tạo ra năng lực vận chuyển hàng hóa cho dù có hay không có nhu cầu về dịch vụ vận chuyển đó. Các hoạt động của nó sẽ chắc chắn dẫn đến những chỗ trống có thể được bán hết cho khách du lịch. Làm sao cùng một lúc có thể phân bổ chi phí của chuyến bay giữa các hành khách hạng Thương gia, những người là mục tiêu chính trong việc thiết lập chuyến bay, với vận tải hàng hóa hoặc những người du lịch theo kỳ nghỉ? Bất kỳ sự phân bổ nào của chi phí chung phát sinh thêm đều có yếu tố ngẫu nhiên trong đó. Điều tương tự cũng xảy ra đối với chi phí vận hành trực tiếp và cả chi phí gián tiếp. Thực tế, trong một chừng mực nào đó, có rất nhiều nhưng không phải tất cả vấn đề phân bổ chi phí của ngành hàng không đều có thể được khắc phục, điều này làm rõ ở phần sau. Nhưng sự tùy ý vẫn còn và nó gây tranh luận rằng những hãng hàng không theo đuổi chính sách định giá dựa trên chi phí sẽ kết thúc bằng việc tính toán giá nào gần bằng với chi phí trung bình cho mọi người dùng hơn là chi phí riêng đặc trưng cho từng loại khách hàng khác nhau.

Những cuộc tranh luận khác phản đối định giá theo chi phí là về việc trên một vài tuyến đường chiến lược giá cả như vậy không tạo ra đủ doanh thu để xoay sở phí tổn và vì vậy thất bại trong việc đảm bảo dịch vụ đó tiếp tục hoạt động. Trên một tuyến đường đơn giản mà chỉ có một mức giá và một loại chất lượng dịch vụ, giá vé liên kết với chi phí có thể không tạo ra đủ nhu cầu để bảo đảm lợi nhuận. Mặt khác, nếu hai phân khúc thị trường có hệ số co giãn theo giá khác nhau có thể xác định được, các hãng hàng không có thể cân nhắc việc tạo ra doanh thu cao hơn bằng cách xác định hai mức giá riêng cho hai nhóm thị trường khác nhau mặc dù không có khác biệt đáng kể nào về chi phí vận chuyển giữa họ. Nếu không có sự tách bạch thì những thị trường liên quan đến mức giá dịch vụ có thể bị bỏ qua và

lượng khách hàng sẽ giảm sút. Như một trường hợp giả định đã được mô tả trước đó (Chương 8, phần 8.8) khi thảo luận về chủ đề tính đàn hồi của giá cả.

Cuối cùng, nỗ lực để cải thiện hoạt động hiệu quả bằng cách áp giá ở mức thấp nhất của chi phí vận hành có thể hoàn toàn vô nghĩa trong thị trường vận chuyển hàng không quốc tế. Nhiều đường bay quốc tế, đặc biệt là những chuyến bay chặng ngắn hoặc trung bình, thường được kiểm soát dưới thương quyền 3 hoặc 4 giữa hai quốc gia tại cả hai đầu của hành trình. Những hãng hàng không này có khá nhiều mức giá khác nhau cho nhiều lý do không liên quan đến câu hỏi về tính hiệu quả. Mức doanh thu hiện hành của từng quốc gia có thể khác nhau bởi giá của nhiên liệu hoặc các yếu tố đầu vào khác. Biến động tỉ giá hối đoái có thể tác động bất lợi đến chi phí của một hãng hàng không. Chính sách định giá dựa trên chi phí nên tạo ra nhiều mức giá vé khác nhau cho từng hãng hàng không, hãng có mức giá thấp nhất không nhất thiết được xem là hoạt động hiệu quả nhất nếu xét về những nguồn tài nguyên được sử dụng.

Điều quan trọng là phải luôn ghi nhớ rằng định giá theo nhu cầu hoặc cả thị trường không phải không liên quan đến chi phí, nhưng nó tập trung cố gắng đảm bảo tổng chi phí của một tuyến đường hoặc một chuyến bay có thể được bảo đảm, hơn là cố gắng đảm bảo mỗi người dùng trả chi phí xác định của riêng họ. Từ góc nhìn của một hãng hàng không, chiến lược định giá liên quan đến nhu cầu là khả thi. Một hãng hàng không bay thường lệ đã cam kết một thời gian biểu của chuyến bay được công bố và đã kết hợp các nguồn tài nguyên được tạo ra để vận hành lịch trình đó nhận thấy rằng tổng chi phí ngắn hạn có thể ít nhiều cố định. Trong những trường hợp này nó cần được tự do định giá các dịch vụ theo cách có thể tạo ra đủ doanh thu xoay sở được chi phí. Đó có thể là phải áp mức giá cao hơn chi phí cho những phân khúc thị trường không co giãn về giá và mức phí thấp hơn cho phân khúc thị trường co giãn hơn. Trong thị trường cạnh tranh tự do, các hãng vận tải cạnh tranh phải đảm bảo việc định giá theo thị trường không bị lạm dụng để tạo ra thêm lợi nhuận quá mức cho hãng hàng không. Ở những thị trường cạnh tranh không hiệu quả hoặc các thị trường có rào cản ngăn các hãng vận tải mới tham gia thị trường, rất có thể có mối hiểm họa về lợi nhuận quá mức được tạo ra từ việc định giá phân biệt. Trong những trường hợp như vậy, sự can thiệp của cơ quan quản lý hoặc chính phủ để theo dõi chi phí, mức giá hoặc lợi nhuận của hãng hàng không là cần thiết để ngăn chặn, mặc dù có nhiều nghi ngờ về tính hiệu quả của sự can thiệp này. Sự bãi bỏ các quy định về giá vé, kiểm soát sức chứa và khả năng tham gia thị trường có thể là cách hiệu quả nhất để giảm thiểu lợi nhuận quá mức như vậy.

Quyền tự do về giá cả, thương quyền và thâm nhập thị trường lan rộng, đầu tiên là nội địa Mỹ sau năm 1978, sau đó là sự tăng vọt trong thị trường quốc tế, ngành hàng không di chuyển nhanh chóng từ định giá dựa trên chi phí sang định giá theo thị trường hoặc định giá dựa trên nhu cầu. Ở Mỹ và châu Âu, sự dịch chuyển này được thúc đẩy bởi sự tăng trưởng nhanh chóng của các hãng không giá rẻ và đổi mới chính sách định giá. Ngày nay trên hầu hết các thị trường tự do, giá cả liên quan đến nhu cầu chiếm ưu thế. Mặc dù điều đó không có nghĩa là hãng hàng không không liên tục giám sát lợi nhuận của nhiều phân khúc thị trường khác nhau chẳng hạn như giữa ghế hạng Nhất và hạng Thương gia trong một chuyến bay đường dài. Chỉ ở những đất nước hoặc thị trường mà chính phủ muốn kiểm soát giá cả mới xuất hiện nỗ lực liên kết giá cả với chi phí.

Một ví dụ đơn giản và giả định miêu tả sự khác nhau cơ bản trong cách tiếp cận liên quan đến chi phí và liên quan đến nhu cầu thị trường. Nhu cầu hàng ngày cho dịch vụ hàng không từ Athens đến một hòn đảo nhỏ nhưng quan trọng của Hy Lạp được mô phỏng qua cột đầu tiên của bảng 11.2. Nó chỉ ra mức phí mà mỗi khách hàng tiềm năng chuẩn bị và sẵn sàng chi trả để bay đến hòn đảo này. Nó tính toán giá trị hoặc lợi nhuận với từng khách hàng của dịch vụ này. Vài người Athens khá giả muốn hưởng thụ ngày lễ tại nhà trên hòn đảo và có thể chuẩn bị 300 đô la hoặc hơn để bay 35 phút thay vì mất bốn tiếng đi tàu. Cột 1 cho thấy một cách rõ ràng đường cong nhu cầu nghiêng dốc xuống chỉ ra nhu cầu tăng như thế nào bởi vì giá vé và chi phí giảm.

Tổng chi phí cho bộ máy vận hành một chiều này với mười chiếc ghế đôi là 1.200 đô la cho 35 phút di chuyển. Có nghĩa chi phí trung bình cho một ghế là 120 đô la. Nếu giá vé là 120 đô la, sẽ có bảy khách hàng hàng ngày, đó là tất cả những người sẵn lòng muốn trả (như đã mô tả ở cột 1) cho giá trị của chuyến đi lớn hơn 120 đô la. Hệ số ghế bán được khá tốt, 70%, nhưng dịch vụ lại gây ra thua lỗ (cột 2) 360 đô la cho mỗi chuyến đi. Rõ ràng, người lên kế hoạch của hãng hàng không không nên đưa ra giá dựa trên chi phí của từng ghế mà nên dựa trên chi phí của từng khách hàng. Nếu hệ số ghế mục tiêu của hãng là 60%, chi phí mỗi khách hàng phải là 200 đô la (đó là 1200 đô la chia cho sáu người). Hãng hàng không có thể xây dựng lợi nhuận biên 10% mỗi ghế và đề ra giá 210 đô la. Với sáu khách hàng tổng doanh thu sẽ liên tới 1260 đô la, tạo ra một khoản lợi tức nhỏ. Tuy nhiên, rõ ràng khi so sánh với cột 1 và cột 3, những người khách như vậy đang trả ít hơn giá trị của dịch vụ. Đó là những gì các nhà kinh tế học gọi là thặng dư tiêu dùng (consumer surplus), những gì họ được lợi khá đáng kể. Hai trong số những người sẵn sàng trả 310 đô la cho chuyến bay có được nó chỉ với 210 đô la. Mục đích của định giá dựa trên nhu cầu của thị trường để đảm bảo hoạt động không phải thua lỗ theo cách đó. Nếu giới thiệu cấu trúc giá cả ba tầng, như đã mô tả ở cột 4, nơi mà giá cả được điều chỉnh sát với nhu cầu thị trường hơn là với chi phí, hệ số ghế và doanh thu có thể được đẩy mạnh rõ rệt. Trong trường hợp điển hình này, thặng dư đáng kể 330 đô la mỗi chuyến bay, và hệ số ghế 90% có thể là kết quả từ cấu trúc giá được đề xuất.

Trên thực tế, định giá không đơn giản như đề xuất trong ví dụ trên. Nhưng nguyên tắc cơ bản vẫn được áp dụng. Giá cả định hướng theo thị trường có thể, hầu hết nhưng không phải đối với tất cả thị trường, giúp hãng hàng không tạo ra doanh thu cao. Sự phức tạp của việc thi hành những chính sách định giá đó sẽ được thảo luận sau. Ví dụ, trong trường hợp điển hình trên, rào chắn hoặc hàng rào giá vé cần phải được sắp đặt để ngăn chặn những hành khách có thể chi trả mức giá cao lại sử dụng mức giá thấp hơn. Một biến thể khác có thể là do sự can thiệp của chính phủ để giữ giá vé thấp. Mãi đến năm 2001, trên tuyến đường từ Athens đến hòn đảo nhỏ bé đó, thực tế là chính phủ Hy Lạp thậm chí không cho phép các hãng hàng không thu mức giá trung bình. Áp lực của chính phủ trong suốt những năm qua đã dẫn đến nhiều mức giá đơn lẻ còn thấp hơn mức phí tổn trung bình cho từng hành khách. Kết quả là hầu hết các tuyến đường này đều thua lỗ.

Bảng 11.2: Trường hợp điển hình về định giá: Từ Athens đến đảo Hy Lạp.

Sự sẵn lòng trả tiền của	Chi phí trung bình	Giá vé trên thị
--------------------------	--------------------	-----------------

hành khách hay Đường cong nhu cầu		trường		
		Giá vé dựa trên chi phí mỗi ghế = 120 đô la	Giá vé dựa trên chi phí mỗi hành khách với hệ số ghế $60\% = 120 \times \text{đô la}$	3 mức giá riêng: 300 đô la, 150 đô la, 90 đô la
(1)		(2)	(3)	(4)
		á vé được trả bởi những hành khách muốn đi du lịch.		
	Đô la	Đô la	Đô la	Đô la
1	310	120	210	300
2	310	120	210	300
3	280	120	210	150
4	260	120	210	150
5	230	120	210	150
6	210	120	210	150
7	160	120		150
8	110			90
9	20			90
10	55			
11	55			
12	50			
13	40			
	Vv			
Tổng doanh thu		840	1260	1530
Thâm hụt thặng dư		-360 đô la	+60 đô la	+330 đô la
Hệ số ghế		70%	60%	90%

ii chú:

*: Chi phí cho mỗi hành khách 200 đô la cộng với 10% phí biên

Trong ngắn hạn, một chiến lược định giá theo định hướng thị trường đóng vai trò như là một cách để tối đa hóa doanh thu, bản thân nó không đảm bảo về mặt lợi nhuận, đặc biệt là trong thị trường cạnh tranh về giá cả. Bởi vì sự bất ổn vốn có của giá vé, như đã thảo luận trước đó, đó là do chi phí biên ngắn hạn rất thấp, giá cả có thể được xác định ở những mức giá thấp như vậy đến nỗi mà tổng doanh thu tạo ra không đủ để xoay xở cho phí tổn. Đặc biệt là khi phải cung cấp thêm sức chứa để phục vụ cho nhu cầu được tạo ra bởi mức giá thấp. Trong khi tối đa hóa doanh thu có thể là mục tiêu định giá trong giai đoạn ngắn, trong dài hạn các hãng hàng không thường hướng đến mục tiêu tạo ra lợi nhuận hoặc giảm thiểu tổn thất. Điều này có nghĩa là họ nên bỏ lại các tuyến đường mà doanh thu tạo ra không đủ để chi trả phí tổn hoặc thay đổi chính sách định giá để bảo đảm nó có lời.

Để đạt được những mục tiêu đó thông qua chiến lược định giá, hãng hàng không phải ở vị thế phù hợp để làm được ba việc sau. Đầu tiên, họ phải có sự hiểu biết cơ bản về những phân khúc thị trường khác nhau trong từng thị trường và nhu cầu cũng như yêu cầu của khách hàng, cả về mặt đặc điểm sản phẩm và giá cả (như đã thảo luận trước đó ở phần 8.5, chương 8). Thứ hai, ở những thị trường mà các

hãng hàng không quyết định hoặc bắt buộc phải giới thiệu những mức giá liên kết với thị trường hay là dựa trên chi phí, họ phải thi hành chính sách tạo ra năng suất hiệu quả hoặc quản lý doanh thu. Điều này là cần thiết để đảm bảo sự pha loãng doanh thu không xảy ra bởi sự chuyển hướng của khách hàng trả phí cao sang phí thấp và doanh thu được tối đa hóa.

Cuối cùng, ở những phân khúc thị trường khá khách biệt, họ nên theo dõi mức độ mà mỗi loại thị trường hoặc nhóm khách hàng chính xoay xở để chi trả chi phí áp đặt bởi các hãng hàng không. Điều này, cùng với nhu cầu cần đánh giá tính khả thi cho việc đầu tư vào máy bay, hoặc vào nhiều tuyến đường mới và sản phẩm khác nhau, thúc giục hãng hàng không cân nhắc cẩn thận chi phí của những dịch vụ họ cung cấp. Bất kể chiến lược định giá nào họ bắt buộc phải áp dụng dựa trên điều kiện của thị trường trên từng chuyến đường, điểm bắt đầu của thủ tục định giá này nên và thường là sự đánh giá chi phí của những dịch vụ khác nhau mà họ cung cấp. Kể cả định giá định hướng với thị trường cũng không thể bỏ qua chi phí. Hiểu rõ mối quan hệ giữa giá cả và chi phí là cần thiết để quản lý hãng hàng không một cách hiệu quả. Tóm lại, chìa khóa để tạo ra doanh thu thành công là thấu hiểu thị trường, quản lý doanh thu hiệu quả và sự nhận thức về chi phí.

11.6 Những chiến lược lựa chọn giá và sản phẩm

Giá vé được đưa ra chỉ là một khía cạnh của sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp bởi hãng hàng không cho các loại khách hàng khác nhau. Các đặc điểm khác của sản phẩm bao gồm tần suất hoạt động, thời gian, ghế ngồi thoải mái, chất lượng và bản chất của mặt đất, các dịch vụ trong suốt chuyến bay... Những điều này đã được phân tích trong chương 10. Mặc dù giá cả thường là điều quan trọng nhất, đặc biệt là với những người thông thả thời gian và du lịch VFR. Khi lên kế hoạch về các dịch vụ cung cấp trên tuyến đường họ phục vụ, một hãng hàng không cũng phải quyết định sự kết hợp đa dạng của giá cả và sản phẩm để có thể tạo ra mức nhu cầu mà họ cần. Ở những thị trường ít được điều tiết hơn và ở những nơi có cạnh tranh giá cả cao độ, những phương án lựa chọn giá sẽ rộng hơn nhiều nhưng cũng khó đưa ra sự lựa chọn hơn.

Điểm bắt đầu cho việc quyết định một chiến lược định giá, đó là cấu trúc và mức độ của mức giá và những đặc điểm của sản phẩm liên kết với nó, phải xác định được nhu cầu và mục tiêu định giá của hãng hàng không. Có phải hãng đặt ra mức giá này để đáp ứng một vài mục đích lợi nhuận đặc biệt, mở rộng nhanh chóng, chiếm giữ thị phần, hay công ty có những mục đích khác muốn đạt được? Đặt ra những mục tiêu về chính sách định giá, hãng hàng không phải kiểm tra được chi phí của những sản phẩm khác nhau mà họ có thể đưa vào thị trường liên kết với việc xác định được những khách hàng tiềm năng muốn và sẵn sàng trả tiền cho cái gì. Hãng cũng phải cân nhắc vị trí của mình trong từng thị trường. Có phải mục tiêu đặt ra là để đáp ứng nhu cầu của tất cả các phân khúc thị trường hay là chỉ cố gắng thu hút một vài phân khúc nhất định. Công ty có thể chỉ quan tâm đến các sản phẩm có giá thành và chất lượng cao ở phần cuối của thị trường, như Swiss và SAS đã làm trong những năm gần đây. Năm 2007, 20% hành khách nội địa châu Âu của SAS đã sử dụng ghế hạng Thương gia trong khi tỉ lệ trung bình của các hãng hàng không cũ là 7,7% (AEA, 2008). Bằng cách tập trung đi đến đỉnh cao nhất của thị trường, các hãng hàng không này nhắm vào đối tượng khách hàng có thể chi trả mức giá cao và chấp nhận rằng nó có thể hạ thấp hệ số tải và mất thị phần.

Ở những thị trường quốc tế như vậy, nơi mà chính phủ vẫn giám sát mức giá, một chiến lược định giá phải được chấp thuận bởi chính phủ của chính hãng hàng không đó, và trên các tuyến đường quốc tế là chính phủ ở đầu bên kia hành trình. Phản hồi của chính phủ ở đầu bên kia sẽ phụ thuộc vào sự quan tâm của hãng hàng không ở chính đất nước họ và trong mối quan hệ với mức giá đã được đề xuất dựa theo chi phí và mục tiêu định giá của hãng hàng không đó.

Trên những thị trường cạnh tranh về giá, chính sách định giá phải năng động và thay đổi nhanh chóng theo phản hồi với sự thay đổi về giá cả và sản phẩm được tung ra bởi đối thủ cạnh tranh. Những hãng hàng không phải đưa ra rất nhiều quyết định khó khăn. Họ có nên đưa ra mức giá tương ứng với mức giá thấp hơn của đối thủ khi họ biết rằng công ty đối thủ có chi phí đơn vị thấp hơn, hoặc là chuẩn bị thua lỗ, hoặc là được trợ giá sâu từ chính phủ? Họ nên đưa ra tỉ lệ sức chứa bao nhiêu với mức giá cạnh tranh như vậy? Có bất kỳ sự cạnh tranh gì nào trong việc cắt giảm giá vé của đối thủ cạnh tranh không nếu mức giá mới sau này phù hợp và thấp hơn mức giá của riêng bạn? Những mối quan tâm đó và những cái khác nữa sẽ ảnh hưởng đến chiến lược định giá và mức giá cuối mà hãng sẽ đưa ra cho từng thị trường của họ. Tuy nhiên, không được quên mục đích quan trọng nhất: mang nguồn cung và cầu lại với nhau theo cách mà hãng hàng không đạt được mục tiêu tổng quát của công ty.

11.7 Cấu trúc truyền thông của giá vé hành khách quốc tế

Sự tự do hóa tiên bộ trong vòng 30 năm qua đã dẫn tới việc xuất hiện những cấu trúc giá khác nhau và phức tạp trong những thị trường khác nhau hoặc nhiều nơi trên thế giới. Mặc dù rất khó khăn để giải quyết những khuôn mẫu chính xác và chắc chắn của cấu trúc giá cả hiện tại, có hai xu hướng rõ ràng. Đầu tiên, trên nhiều thị trường quốc tế, đặc biệt là thị trường những chuyến bay đường dài, cấu trúc truyền thông của giá vé, với quy luật phức tạp, dựa trên các loại khoang và ban đầu được phát triển qua các mức thuế máy móc của IATA, chiếm ưu thế ở dạng này hay dạng khác. (Để hiểu về vai trò hiện tại của IATA về giá cước xem phần 2.7, chương 2.) Thứ hai, trong thị trường nội địa tự do và các chuyến bay chặng ngắn quốc tế nhiều cấu trúc giá linh động hơn đã xuất hiện, được điều khiển phần lớn bởi những chính sách định giá đổi mới của những hãng hàng không giá rẻ (những cấu trúc định giá này sẽ được thảo luận ở phần tiếp theo, 11.8). Tuy vậy, sự áp dụng rộng rãi các mức giá của IATA trên những tuyến đường bay quốc tế trong quá khứ có nghĩa là ngày nay, có nghĩa là có sự đồng nhất đáng cân nhắc trong cấu trúc giá vé máy bay của mạng lưới hàng không ngày nay.

Sự phức tạp của mức giá quốc tế truyền thông có hai dạng. Đầu tiên, có một sự đa dạng trong các loại giá vé. Nó bao gồm vé hạng Nhất, Thương gia và Phổ thông, cũng như các giá vé ưu đãi và một loạt vé khuyến mãi. Thứ hai, thông thường sẽ có các điều kiện phức tạp và chi tiết mà mỗi cái gắn với từng giá vé riêng lẻ của từng loại. Ví dụ, trên rất nhiều chặng nội địa châu Âu, giá vé duy nhất hoàn toàn linh động là vé hạng Thương gia bình thường. Có thể có giá vé hạng Phổ thông hoàn toàn linh hoạt, nhưng thông thường thấp hơn nhiều so với vé hạng Thương gia. Nhưng nhiều hãng hàng không cũng đưa ra một số vé hạng Thương gia giá rẻ “giới hạn”, những vé hoàn toàn linh động trừ một điều: đặt trước có thể thay đổi, nhưng chỉ với những chuyến bay được đưa ra bởi hãng hàng không phát hành vé. Vì vậy, không giống như vé Thương gia thông thường, một người không

thẻ dùng vé “giới hạn” để bay với các hãng hàng không khác. Giá vé máy bay truyền thống dựa chủ yếu trên nhiều quy tắc. Những điều kiện gắn với nhiều giá vé khuyến mãi khác nhau thì đặc biệt phức tạp và có vẻ càng ngày càng có xu hướng thay đổi từ hãng hàng không này sang hãng khác.

11.7.1 Những giá vé thông thường: Hạng Nhất, Thương gia và Phổ thông

Việc bãi bỏ một phần hoặc toàn bộ các quy định về giá vé hàng không trên rất nhiều tuyến đường đã gây thêm khó khăn để nhận dạng như thế nào có thể gọi là mức giá “thông thường”. Nhưng trên hầu hết các tuyến đường quốc tế có ba loại giá cơ bản tương ứng với loại khoang riêng biệt, đó là hạng Nhất, Thương gia và Phổ thông. Trên hầu hết các tuyến đường của châu Âu hoặc một vài tuyến bay đường dài, có thể có giá vé hạng Nhất nhưng không có các dịch vụ hạng Nhất, vì các hãng hàng không không còn phục vụ các dịch vụ đó trên các tuyến đường này nữa. Trong khi thông thường chỉ có một loại giá vé hạng Nhất hoặc Thương gia, đôi khi trong một số trường hợp, có vài mức giá khác nhau cho khoang hạng Phổ Thông. Đó là mức giá vé Phổ thông hoàn toàn được xem như là giá cơ bản “thông thường” cho loại khoang Phổ thông. Nhưng bên cạnh đó cũng có vô số các mức giá vé khuyến mãi hạng Phổ thông sẽ được thảo luận bên dưới. Trên những tuyến bay đường dài, một vài hãng hàng không, chẳng hạn như British Airways và Virgin, đã đưa ra một loại khoang phụ được cải tiến sơ bộ hạng Phổ thông được giới thiệu như là hạng Phổ thông Đặc biệt, với giá vé riêng biệt.

Các mức giá của chặng bay từ điểm đến điểm của IATA được đồng thuận trên một số dặm đường. Thông thường, nó là khoảng cách vòng tròn lớn giữa hai điểm. Trong lúc di chuyển từ nơi này sang nơi khác, hành khách có thể đi chệch khỏi quãng đường của IATA lên đến 20% về số dặm (có thể là 15% trên các tuyến đường dài hơn) mà vẫn không tăng giá vé thông thường. Quyền tự do này có thể không được áp dụng cho một vài giá vé khuyến mãi. 20% số dặm bay được thêm vào đã khiến cho hành khách phải đi một tuyến đường khá vòng quanh để đến địa điểm cuối cùng của họ, thường là với những trạm dừng chân trên tuyến đường mà không có thêm chi phí phụ nào. Đặc biệt là với những vé có khoảng cách giữa các địa điểm lệch khoảng 15% hoặc 20% so với khoảng cách vài ngàn km có thể đem lại cho khách hàng phạm vi đáng kể của những tuyến đường vòng quanh. Trên một vài tuyến bay đường dài, có thể có vài mức giá thông thường phụ thuộc vào tuyến đường được thực hiện. Điều này phần nào đó làm giảm sự tổn thất của 20% phí được thêm vào. Vì vậy, giữa London và Sydney chỉ có một bộ giá vé cho các dịch vụ qua đi bán cầu Tây và tuyến đường xuyên qua Siberia, và giá vé cao hơn khi bay qua Atlantic hoặc các tuyến đường đi qua vùng cực.

11.7.2 Những giá vé ưu đãi

Giá ưu đãi là những giá vé chỉ áp dụng cho những khách hàng đáp ứng được một số yêu cầu nhất định về tuổi tác, quan hệ gia đình họ hàng hay nghề nghiệp. Họ thường đưa ra phần trăm giảm giá dựa trên giá vé thông thường và nói chung có thể áp dụng trên khu vực địa lý rộng lớn. Tỷ lệ phần trăm được chấp nhận và sử dụng rộng rãi nhất là 33% hoặc thỉnh thoảng là 50%, cho ghế hạng Phổ thông hoặc đắt tiền hơn, trẻ em dưới 12 tuổi, và giảm 90% cho em bé dưới 2 tuổi nhưng không kèm với ghế. Giảm giá cho trẻ em với mức giá ưu đãi thấp hơn, nếu có, có thể tương đương hoặc ít đáng kể hơn. Ở một vài khu vực đặc biệt, có thể có giảm giá

cho sinh viên nếu họ đi từ hoặc đi tới nơi họ học tập. Quân nhân hoặc thành viên của hãng bay cũng có thể được ưu đãi. Theo truyền thống, những giá vé ưu đãi này đã được phát triển phần nào để khuyến khích nhu cầu của một vài nhóm cụ thể trong cộng đồng và một phần xã hội thông qua sự lựa chọn của những nhóm đã được khuyến khích, đó là những gia đình có con nhỏ hoặc sinh viên. Thú vị thay, ưu đãi cho trẻ em thường không có sẵn trên những chuyến bay thuê chuyến hoặc những hãng hàng không giá rẻ.

11.7.3 Những giá vé khuyến mãi

Giá khuyến mãi, thỉnh thoảng được dùng để chỉ giá vé giảm giá, là mức giá thấp rất đa dạng, thông thường với một hoặc nhiều hơn hạn chế về tính khả dụng, giúp khách hàng tiết kiệm được đáng kể so với giá vé Phổ thông thông thường. Những mức giá này không được áp dụng chung cho tất cả, như giá vé ưu đãi, mà nó được đàm phán và thống nhất riêng cho từng liên kết từ điểm tới điểm. Giá vé khuyến mãi có xu hướng được sử dụng rộng rãi trên các tuyến đường có sự cạnh tranh của các hãng thuê chuyến, chẳng hạn tuyến châu Âu – Địa trung Hải, trên những tuyến đường có lưu lượng khách di chuyển vì mục đích giải trí nhiều, những tuyến có sức tải phát sinh từ việc thực thi thương quyền 5 hoặc 6 một cách gián tiếp của các hãng vận tải. Ít nhất chúng đã phát triển trên các tuyến mà hãng hàng không có liên quan muốn duy trì mức giá cao hoặc tin rằng nhu cầu sẽ có vẻ như không có gì liên quan với việc giảm giá. Về sau là trường hợp của rất nhiều hãng hàng không quốc tế bay đến và trong nội địa châu Phi.

Phát triển sớm giá vé khuyến mãi nhằm kích thích một vài phân khúc thị trường cụ thể, chẳng hạn nhu cầu ngoài giờ cao điểm hoặc nhu cầu cho các tour trọn gói, trong khi tận dụng lợi thế của chi phí biên thấp của những dịch vụ hàng không thường lệ mà hãng đã cam kết với lịch trình đã công bố trước đó. Giá bay ngoài giờ cao điểm, cuối tuần, giá vào buổi tối, giá vé cho nhóm (GTX) hoặc giá vé trọn gói riêng (ITX) là phổ biến nhất trong một loạt các giá khuyến mãi được đã được phát triển. Về cơ bản, chỉ có một cách biện minh cho chúng. Họ phải tìm cách tăng doanh thu thuần và hy vọng lợi nhuận cũng sẽ như vậy. Họ chỉ có thể là vậy bằng cách tăng lưu lượng giao thông lên mức cao hơn họ cần rất nhiều để xoay sở được tổn thất doanh thu từ cả hai việc bán giá vé thấp và khả năng khách hàng đang dùng giá vé cao chuyển hướng sang những mức giá thấp đó, và cả việc chi phí tăng do lưu lượng khách hàng cao hơn. Ngược lại, lưu lượng khách hàng cao cho phép sử dụng không gian phi cơ rộng rãi hơn và vì vậy dẫn tới giảm thiểu chi phí đơn vị. Vé khuyến mãi cũng bao gồm nhiều rủi ro đáng kể. Đó là lưu lượng hành khách mới được tạo ra sẽ không đáp ứng được kỳ vọng hoặc là theo các khác là vì nó nhiều đến nỗi nó sẽ thay thế hết toàn bộ lưu lượng hành khách trả mức giá cao. Kiểm soát “hàng tồn kho” một cách chặt chẽ theo cách truyền thống, có nghĩa là kiểm soát được số ghế bán ra ở nhiều mức giá, là cần thiết để điều này không xảy ra. Nguy cơ khác là quá nhiều hành khách sẽ chuyển hướng từ giá vé đầy đủ hoặc giá vé cao khác và sẽ đi với mức giá vé khuyến mãi, do đó làm giảm tổng doanh thu.

Để hạn chế nguy cơ này hàng rào và các điều kiện phải gắn liền với từng giá vé khuyến mãi. Mỗi giá vé khuyến mãi thường có một hoặc nhiều “hàng rào” được xây dựng gắn liền với những điều kiện của nó. “Hàng rào” này có ba loại. Đầu tiên, có thể có giới hạn về thời gian chuyến đi. Hầu hết các vé khuyến mãi đều có

giới hạn thời gian tối đa và tối thiểu. Thông thường sẽ có một yêu cầu là hành khách phải ở lại ít nhất một đêm thứ Bảy tại điểm đến và không ở lâu hơn một tháng hoặc khoảng thời gian quy định nào đó. Chấn chấn giới hạn về thời gian sẽ có nghĩa là khách hàng phải mua vé khứ hồi. Mục đích quan trọng nhất của việc giới hạn thời gian như vậy là để ngăn chặn việc sử dụng những giá vé ưu đãi này bởi những khách bình thường sử dụng hạng ghế Thương gia (như đã chỉ ra trong phần 8.3, chương 8), thích những chuyến đi ngắn và hạn chế những ngày cuối tuần xa nhà.

Thứ hai, có thể có những giới hạn về thời gian khởi hành. Thông thường là giới hạn mức giá khuyến mãi khả dụng vào thời điểm cụ thể nào đó trong ngày, hoặc ngày/tháng nào đó trong mùa. Mục đích là để tạo ra nhu cầu ngoài giai đoạn cao điểm hoặc là cố gắng lấp đầy ghế có khả năng sẽ còn trống bởi thời gian hoặc ngày cụ thể của những chuyến bay.

Thứ ba, một vài mức giá thấp nhất đòi hỏi giới hạn thời gian mua sắm. Mục đích là để chuyển hướng nhu cầu cụ thể hơn so với giới hạn thời gian khởi hành. Những giới hạn như vậy thường yêu cầu phải đặt chỗ trước và thanh toán hết một lần trong số ngày tối thiểu trước khi khởi hành hoặc mua muộn, thông thường là trong 24 giờ trước chuyến bay hoặc tại ngay thời điểm khởi hành. Mục đích của những phương án này là thúc đẩy giao thông trong những ngày mà nhu cầu được dự kiến sẽ thấp.

Hầu hết giá vé khuyến mãi được mua như là giá của những chuyến đi khứ hồi. Trong nhiều trường hợp, chuyến đi trở về phải được đặt trước và không có sự đổi trả vé nào được chấp nhận trừ phi bồi thường một phần đáng kể của giá vé. Mục đích để giảm sự linh động của khách hàng, từ đó làm cho giá vé kém hấp dẫn với khách hàng doanh nhân và những người đi nghỉ một mình, cùng lúc đó bảo đảm hệ số tải cao bằng cách giảm thiểu thay đổi vào phút chót hoặc hành khách bỏ chuyến (hành khách đã đặt và được xác nhận nhưng lại không thực hiện chuyến bay). Hệ số tải cao hơn, bằng cách giảm chi phí đơn vị, bù đắp cho mức giá thấp.

Một vài giới hạn về tuyến đường cũng có thể được sử dụng như một cách làm giảm chi phí xử lý lưu lượng khách giá rẻ. Nó bao gồm không có trạm dừng giữa điểm khởi hành và điểm đến cuối cùng; một sự giới hạn từ điểm tới điểm ngăn chi phí của sử dụng trạm dừng và quy luật 15% quãng đường thêm vào; và không có quy định 'open-jaw' buộc hành khách khởi hành chuyến đi trở về từ địa điểm đến ban đầu. Cuối cùng, một vài giá vé rất thấp có thể ngăn chặn việc chen thêm vào; có nghĩa là, nó không thể được sử dụng bởi khách hàng trừ khi đó là của hãng hàng không phát hành vé đó. Điều này ngăn cản bất kỳ tổn thất doanh thu nào của hãng hàng không từ việc chia theo tỉ lệ vé với các hãng vận tải khác (xem phần 11.10 bên dưới).

Cuối cùng, có một loạt giá tour trọn gói khả dụng (inclusive tour-IT) mà không được công khai nhưng có thể được mua bởi đại lý du lịch hoặc những người tổ chức tour và đính kèm với tour trọn gói. Những kỳ nghỉ trọn gói như vậy thường bao gồm chỗ ở nhưng có thể liên quan đến một số yếu tố khác chẳng hạn như phí thuê xe hoặc vé cho sự kiện văn hóa, thể thao bên cạnh chỗ ở. Trên một vài tuyến đường có thể có giá tour trọn gói đơn lẻ trong khi trên những tuyến đường khác có thể có giá IT riêng cho cá nhân và mức giá thấp hơn cho nhóm. Mục đích của giá IT là để đáp ứng nhu cầu của những người du lịch độc lập. Tại cùng thời gian trên vài tuyến đường mà họ có thể cho phép những những chuyến bay thường lệ cạnh

tranh với những chuyến bay thuê chuyến trong thị trường kỳ nghỉ trọn gói. Đó là một phản ứng phòng thủ.

Hầu hết những giá vé khuyến mãi mà tên của nó có xu hướng khác biệt theo từng vùng miền sẽ có nhiều điều kiện gắn liền với chúng bao gồm vài sự giới hạn như đã nêu ở trên. Trên một số tuyến đường nhất định sự phức tạp của vô số mức giá khả dụng và những điều kiện đi kèm với chúng đã đặt ra khó khăn trong quản lý cho cả nhân viên hãng hàng không và đại lý du lịch và trở nên phản tác dụng về mặt marketing. Đặc biệt là khi hành khách nhận thức tốt hơn về sự đơn giản về chính sách giá cả của các hãng hàng không giá rẻ chẳng hạn như Southwest, Ryanair hay easyJet. Những hãng hàng không dưới áp lực cả bên trong và bên ngoài cố gắng đơn giản hóa mức giá và những điều kiện gắn liền với nó, một vài trong số đó đã lỗi thời nếu không thì cũng vô lý. Ví dụ, nói chung không thể mua một vé một chiều với mức giá khuyến mãi trên mạng lưới hàng không bình thường, như là ở một hãng vận chuyển giá rẻ. Tất cả các loại giá vé thấp được giảm giá thông thường yêu cầu hành khách đặt vé khứ hồi cho chuyến đi.

Trong suốt những năm 1990, tự do tiến bộ và giá cả cạnh tranh đã dẫn đến các loại giá khuyến mãi được giới thiệu rộng rãi càng ngày càng nhiều. Kết quả là tỉ lệ hành khách sử dụng các loại vé đó, trái ngược với giá vé hạng Nhất, Thương gia và Phổ thông nguyên bản, đã tăng nhanh chóng chủ yếu trên các tuyến đường quốc tế. Cuối những năm 1990, lượng khách lưu thông với giá được khuyến mãi của những dịch vụ bay thường lệ chiếm tới 75% tổng lưu lượng khách lưu thông. Một ví dụ khác đó là hơn 3/4 hành khách của hãng North Atlantic bay với nhiều loại giá khuyến mãi khác nhau. Ở những thị trường cạnh tranh rất khốc liệt, chẳng hạn từ châu Á đến châu Âu, các hãng hàng không nhận ra bản thân họ đang bán gần như toàn bộ khoang hạng Phổ thông với mức giá khuyến mãi. Xu hướng này là nhân tố chính giải thích cho sự suy giảm dài hạn của lợi tức trung bình. Tỉ lệ hành khách sử dụng giá vé khuyến mãi cao hơn trường hợp tương tự trong 15 hay 20 năm trước và cùng lúc đó sự giảm giá đạt được cũng sâu hơn.

Sự phức tạp của cấu trúc giá cả truyền thống được tóm tắt ở trên bằng cách nào đó làm nảy sinh hai xu hướng đối lập. Đầu tiên, nó là kết quả trực tiếp từ chính sách điều chỉnh giá trong hơn 50 năm, thị trường quốc tế thông qua IATA và nội địa thông qua quyết định của chính quyền hoặc những cơ quan chính phủ. Những người quản lý có xu hướng tin rằng cách đơn giản nhất để bảo vệ các hãng hàng không là bảo đảm giá cả phản ánh chi phí. Rất nhiều hãng ủng hộ góc nhìn này. Chính sách định giá liên kết với chi phí có vẻ hợp lý mặc dù nó không nhất thiết tạo ra được lợi tức. Thứ hai, trong suốt những năm 1980 và đặc biệt những năm 1990, nhiều nhà điều hành hãng hàng không bắt đầu hiểu ra giá trị của chính sách định giá liên kết với thị trường trong việc tạo ra thị trường mới và củng cố doanh thu. Kết quả là sự xuất hiện liên tiếp của vô số mức giá đa dạng trong nhiều thị trường. Nhưng bởi vì sự điều chỉnh của môi trường nó đã bị hạn chế bởi những giới hạn và luật lệ phức tạp.

Vì vậy cấu trúc giá cả truyền thống là sự kết hợp giữa việc định giá dựa trên chi phí và thị trường. Nỗ lực của các nhà quản lý để cân bằng sự cần thiết trong việc bảo vệ các hãng hàng không, nhiều công ty trong số đó yếu về tài chính, cùng với sự hứng thú của người tiêu dùng, những người mong muốn du lịch hàng không đơn giản và rẻ hơn, đã tạo ra một khuôn khổ định giá nghiêm ngặt, cố định, không phản hồi đủ với sự thay đổi nhu cầu của thị trường. Cấu trúc giá nổi lên vô cùng